

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit**

Berdasarkan Permenkes Nomor 3 tahun 2020, pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit umum paling sedikit terdiri dari pelayanan medik dan penunjang medik, pelayanan keperawatan dan kebidanan, dan pelayanan non medik. Pelayanan medik dan penunjang medik terdiri atas pelayanan medik umum, pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik subspecialis. Pelayanan keperawatan dan kebidanan meliputi asuhan keperawatan generalis dan asuhan keperawatan spesialis, dan asuhan kebidanan. Pelayanan non medik terdiri atas pelayanan farmasi, pelayanan laundry/binatu, pengolahan makanan/gizi, pemeliharaan sarana dan prasarana dan alat kesehatan, informasi dan komunikasi, pemulasaran jenazah, dan pelayanan non medik lainnya.

Berdasarkan Permenkes Nomor 3 tahun 2020, rumah sakit umum mempunyai kategori sumber daya manusia yang terdiri dari tenaga medis, tenaga psikologi klinis, tenaga keperawatan, tenaga kebidanan, tenaga kefarmasian, tenaga kesehatan masyarakat, tenaga kesehatan lingkungan, tenaga gizi, tenaga keterampilan fisik, tenaga keteknisan medis, tenaga teknik biomedika, tenaga kesehatan lain, dan tenaga non kesehatan. Tenaga medis yang dimaksud Berdasarkan Permenkes Nomor 3 tahun 2020, terdiri atas dokter, dokter gigi, dokter spesialis, dokter gigi spesialis, dan dokter subspecialis.

### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Secara umum, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Prasadja, 2019) Sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Panggabean (dalam Prasadja, 2019) Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (dalam Prasadja, 2019) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Istilah manajemen sumber daya manusia menurut satu ahli dengan ahli yang lain sangatlah bervariasi. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan semua unsur yang menjadi kekuatan atau daya manusia untuk dipergunakan memenuhi kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Handoko (dalam Julyta Prisca Aulia, 2018 ) menyatakan bahwa fungsi manajemen ada 5 yaitu :

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan atau *Planning* adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan menentukan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan atau program sumber daya manusia yang akan membantu wewujudkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah di tetapkan.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan

organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan.

### 3. Penyusunan personalia

Penyusunan personalia atau biasa disebut dengan staffing adalah penarikan (recruitmen), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

### 4. Pengarahan

Setelah kita mempunyai rencana, organisasi dan penyusunan untuk melaksanakan rencana tersebut, maka sudah selayaknya jika fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Pengarahan atau Directing adalah kegiatan untuk mengarahkan seluruh karyawan, agar mau bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

### 5. Pengawasan

Semua fungsi yang telah disebutkan diatas tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*) atau bisa juga disebut dengan pengendalian. Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai

dengan apa yang telah ditetapkan jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

## **2.2 Rumah Sakit**

Rumah sakit memiliki beberapa definisi yang secara garis besar memiliki makna yang hampir sama. Menurut WHO (World Health Organization), Rumah Sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (komprehensif), penyembuhan (kuratif), dan pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat. Rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik.

Sedangkan berdasarkan Undang-Undang N0. 3 Tahun 2020, tentang rumah sakit, yang dimaksudkan dengan rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit merupakan suatu institusi yang fungsi utamanya memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat (Kementrian Kesehatan RI, 2009).

Rumah Sakit berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan, dibedakan menjadi dua yaitu Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus. Rumah Sakit Umum adalah fasilitas kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit. Pelayanan Kesehatan yang diberikan Rumah Sakit umum paling sedikit terdiri atas pelayanan medik dan penunjang medik, pelayanan keperawatan dan kebidanan, dan pelayanan non medik.

Sedangkan Rumah Sakit Khusus adalah fasilitas kesehatan yang memberi pelayanan utama pada suatu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit, atau kekhususan lainnya. Menurut Undang-Undang No. 3 Tahun 2020 pasal 16 dalam rangka penyelenggaraan pelayanan kesehatan secara berjenjang dan fungsi rujukan, rumah sakit umum dan rumah sakit khusus diklasifikasikan berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan rumah sakit. Klasifikasi Rumah Sakit Umum yaitu :

- a. Rumah Sakit Umum kelas A
- b. Rumah Sakit Umum kelas B
- c. Rumah Sakit Umum kelas C
- d. Rumah Sakit Umum kelas D

Klasifikasi Rumah Sakit Khusus yaitu :

- a. Rumah Sakit Khusus kelas A
- b. Rumah Sakit Khusus kelas B
- c. Rumah Sakit Khusus kelas C

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Mengacu pada pada prinsip pengembangan sumber daya manusia dan berbagai studi tentang upaya pihak manajemen dalam menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai, pemenuhan kebutuhan finansial serta kesempatan pengembangan diri karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mencapai kepuasan kerjanya. Karyawan yang berkinerja baik, jika mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Sule (dalam Meithiana, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa aspek yakni kepuasan kerja merupakan bentuk respon pegawai terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja, dan kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekerja.

Menurut Wexley, dan Yuki (dalam Meithiana, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seseorang dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dan bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut beberapa definisi kepuasan kerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan dalam bekerja, sikap tersebut dapat tercermin dalam kedisiplinan, moral kerja, dan prestasi kerja. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila harapan-harapannya terpenuhi maka mereka tidak akan puas dalam bekerja.

Sehingga kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan, dalam penelitian ini yaitu kepuasan pegawai.

### 2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Luthans (dalam Darmawan, 2013) menjelaskan tentang kepuasan kerja dengan teori dua faktor yang membedakan antara ketidakpuasan dan kepuasan kerja yaitu :

#### 1. Faktor Kesehatan (*hygiene*)

Faktor Kesehatan (*hygiene*) Adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan dan kepuasan kondisi kerja yang sehat akan melahirkan kepuasan kerja makin baik kondisi kesehatan lingkungan kerja, makin tinggi kepuasan kerja karyawan. Faktor ini merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan kerja.

*Hygiene factors* adalah faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yang berhubungan bentuk atau sesuatu yang dapat diobservasi, atau yang berbentuk material, yaitu terdiri dari :

- a. Kebijakan dan administrasi organisasi (perusahaan)
- b. Supervisi dan hubungan pekerja dengan supervisor
- c. Hubungan dengan rekan sekerja
- d. Bagi manajer, hubungan dengan bawahan atau anak buah
- e. Gaji, upah, dan berbagai tunjangan
- f. Keamanan dan kondisi kerja
- g. Status dan kehidupan pribadi

2. Faktor motivasi yang menjadi sumber kepuasan kerja. Makin tinggi motivasi kerja, makin tinggi kepuasan kerja. Faktor ini merupakan faktor internal yang menentukan kepuasan kerja.

*Motivating factors* adalah faktor internal yang menentukan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yang berhubungan dengan isi dan jenis pekerjaan, atau yang bersifat psikologis, yang terdiri dari :

- a. Pencapaian prestasi
- b. Penghargaan
- c. Kemajuan
- d. Sifat pekerjaan
- e. Kemungkinan untuk maju
- f. Tanggung jawab

### **2.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan**

Menurut Locke (dalam Darsono, 2017) menjelaskan bahwa pekerjaan yang menantang secara mental, upah yang memadai, kondisi kerja yang mendukung serta rekan kerja yang menyenangkan juga merupakan empat faktor yang mendorong terjadinya kepuasan kerja :

1. Kerja secara mental menantang

Pekerja cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, menawarkan tugas yang variasi, memberi kebebasan serta memungkinkan mendapat umpan balik mengenai hasil kerjanya. Ciri-ciri yang disebutkan di atas adalah ciri pekerjaan yang menantang secara mental. Pekerjaan yang tanpa tantangan cenderung

membosankan, tetapi pekerjaan yang tantangan terlalu tinggi dapat membuat frustrasi dan perasaan takut atau khawatir tidak berhasil. Jadi posisi dimana karyawan merasa senang dan puas adalah pekerjaan dengan tantangan yang moderat.

## 2. Imbalan yang memadai

Pekerja atau karyawan menginginkan sistem imbalan dan promosi yang adil, tidak mempunyai standar ganda dan sejalan dengan peraturan dan dengan apa yang telah disepakati. Kepuasan kerja akan timbul dalam diri pekerja jika sistem pengupahan dirasakan adil, sesuai beban pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar upah yang berlaku umum. Tidak semua karyawan mengejar uang, karena itu kadang-kadang rasa adil menjadi lebih penting. Kepuasan kerja juga akan dirasakan karyawan jika di dalam promosi dilaksanakan secara bijak dan adil, karena promosi memberi kesempatan untuk pengembangan diri, perluasan tanggung jawab dan peningkatab status sosial.

## 3. Kondisi kerja yang mendukung

Pekerja sangat peduli pada lingkungan kerjanya, baik untuk kenyamanan pribadi ataupun agar tugas dapat dikerjakan dengan baik. Kondisi kerja yang baik itu antara lain, lingkungan fisik yang tidak membahayakan, suhu, cahaya, kebisingan dan lain-lain tidak dalam kondisi ekstrim. Karyawan juga menyukai kantor atau tempat kerja yang bersih dan modern dengan perlengkapan yang memadai.

#### 4. Rekan kerja yang menyenangkan

Telah disebutkan bahwa pekerja mengharapkan lebih dari sekedar uang dan prestasi fisik lain di dalam bekerja. Bagi sebagian besar pekerja, mempunyai pekerjaan berarti juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Untuk memenuhi hal itu maka mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. Atasan adalah salah satu rekan kerja, karena perilaku atasan adalah salah satu faktor yang dominan di dalam menentukan kepuasan kerja.

Berdasarkan Baron (dalam Darsono, 2017) menjelaskan bahwa organisasi adalah struktur yang memiliki dinamika dan merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Berbagai faktor dalam memengaruhi kepuasan kerja, yaitu antara lain:

##### 1. Sistem imbalan

Yaitu besar upah, bonus dan promosi yang adil. Makin tinggi upah, bonus dan promosi yang adil, makin tinggi kepuasan kerja karyawan.

##### 2. Persepsi terhadap kualitas pengawasan

Yaitu keyakinan yang dimiliki pekerja bahwa pengawasnya benar-benar memiliki keahlian yang dibutuhkan, dapat diteladani, dapat menerima pendapat, mempunyai kemampuan berkomunikasi. Makin tinggi kemampuan dan partisipasi pengawas, makin tinggi juga kepuasan karyawan.

##### 3. Desentralisasi kerja

Yaitu suatu tingkat dimana keputusan (wewenang dan tanggung jawab) dapat didelegasikan kepada bawahan. Makin desentralisasi kerja, makin tinggi kepuasan kerja karyawan.

#### 4. Stimulasi kerja dan sosial

Yaitu karyawan akan lebih puas jika diberikan beban kerja cukup tinggi dan bervariasi, karena beban kerja yang rendah dan terus-menerus cenderung membosankan dan tidak mempunyai tantangan. Makin tinggi variasi dan beban kerja tinggi yang rasional, makin tinggi kepuasan karyawan.

#### 5. Kondisi kerja yang menyenangkan

Yaitu tempat kerja yang cahayanya cukup terang, temperatur cukup baik, udara segar dapat melahirkan kepuasan kerja karyawan. Makin baik kondisi lingkungan fisik pekerjaan, makin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Fred Luthans (dalam Darmawan, 2013) menyatakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

##### 1. Faktor gaji

Faktor ini berhubungan dengan jumlah imbalan untuk seseorang sebagai hasil pelaksanaan kerja. Faktor ini akan ditinjau karyawan apakah sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukannya.

##### 2. Faktor aplikasi pekerjaan

Faktor ini mengarah kepada isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang dapat memuaskannya sehingga dapat menyebabkan kenyamanan bekerja.

### 3. Faktor rekan kerja

Rekan kerja yang mengarah kepada teman-teman atau kepada siapa saja seseorang berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan tentu saja hal ini dapat berpengaruh terhadap terbentuknya kepuasan kerja.

### 4. Faktor pimpinan

Faktor ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan seseorang pimpinan yang memiliki karakter tertentu saat memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat menyenangkan seseorang atau tidak, dan hal ini dapat memengaruhi kepuasan kerja.

### 5. Faktor promosi atau pengembangan karier

Seseorang dapat mengembangkan kariernya melalui kenaikan jabatan. Pengembangan karier yang dapat membentuk kepuasan kerja didasarkan pada azas prestasi kerja dan harus bersifat terbuka dan jelas. Faktor ini jelas memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Simamora (dalam Darmawan, 2013) menyatakan bahwa konsekuensi keberhasilan dan kegagalan karier terkait erat dengan konsepsi diri, identitas, dan kepuasan individu. Karier berkaitan dengan kepuasan individu, dalam organisasi maupun kehidupannya. Artinya, bila orang mendapat jaminan karier yang baik, ia akan puas dan bekerja sungguh-sungguh. Sebaliknya, bila tidak ada jaminan karier yang baik, orang menjadi tidak puas dan sulit diharapkan berkerja dengan baik.

Perencanaan karier menjadi persoalan besar bagi organisasi selama beberapa tahun terakhir.

## 6. Faktor lingkungan kerja

Faktor ini mencakup lingkungan fisik dan psikologis.

a. Faktor Psikologis, faktor ini berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi :

### 1) Minat

Menurut Sumadi (dalam Darmawan, 2013) Minat adalah kecenderungan dalam diri individu untuk tertarik pada suatu objek atau menyenangi sesuatu objek. Menurut Witherington (dalam Darmawan, 2013) Minat adalah kesadaran seseorang dalam sesuatu objek seseorang, suatu soal atau situasi yang mengandung sangkut paut dengan dirinya.

### 2) Ketentraman Kerja

Ketentraman Kerja adalah keadaan yang tenang atau aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan terkait ketentraman kerja semakin besar pula peluang untuk memiliki kinerja perawat yang baik/tinggi.

### 3) Keterampilan

Keterampilan adalah kegiatan yang memerlukan ppraktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas, ketika karyawan merasa puas dengan keterampilan yang dimilikinya maka akan berdampak terhadap kinerja.

## b. Faktor Fisik

### 1) Pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat

Pengaturan waktu yaitu kesesuaian antara waktu yang digunakan untuk bekerja dan waktu istirahat.

### 2) Perlengkapan kerja

Perlengkapan kerja yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat pembantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses dan menambah kenyamanan dalam bekerja. Perlengkapan kerja yang lengkap dan memadai serta aman saat digunakan akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja dan tidak kesulitan sehingga tidak akan menghambat kinerja karyawan.

### 3) Keadaan ruangan

Keadaan ruangan adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung dan tidak langsung terhadap pekerjaannya. Seperti penerangan, dan kebersihan ruangan.

## 7. Faktor produk organisasi

Faktor ini mengarah kepada merek dari produk-produk yang dihasilkan organisasi yang dapat berbentuk jasa maupun barang. Sebagai contoh seseorang mungkin saja langsung merasakan kepuasan kerja saat dia berkerja di suatu organisasi terkenal. Kasus lainnya adalah seseorang sangat puas setelah mengetahui produk organisasi tempat dia bekerja berhasil menjadi pemimpin pasar.

Dari faktor tersebut saling mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja diartikan jika karyawan selalu merasa puas sesuai dengan yang ia harapkan, mau melakukan yang terbaik demi organisasinya dan bekerja lebih produktif.

#### **2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith *et.al.* (dalam Meithiana, 2017) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yakni:

##### **1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri**

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan berkreasi, variasi dari tugas, peningkatan pengetahuan, dan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

##### **2. Kesempatan terhadap gaji**

Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja, pemberian tepat pada waktunya dan seimbang dengan pegawai lainnya.

##### **3. Kesempatan promosi**

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

#### 4. Kepuasan terhadap supervisi

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.

#### 5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitian yang digunakan untuk mengukur Tingkat Kepuasan Karyawan Non Medis adalah adalah Teori Smith *et.al.* (dalam Meithiana, 2017).

## **2.4 KINERJA**

### **2.4.1 Definisi Kinerja**

Menurut Hasibuan (dalam Meithiana, 2017) menyatakan bahwa, kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya. Pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja.

Helfert (dalam Yusuf, 2010) menjelaskan bahwa kinerja

(*performance*) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. *performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Artinya dalam kinerja mengandung unsur-unsur standar pencapaian harus terpenuhi. Sehingga, bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan kurang atau tidak baik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang sesuai dengan standar, sasaran ukura, dan tanggung jawab berdasarkan standar kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah ditentukan dalam pekerjaan yang bersangkutan.

#### **2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Mar'at (dalam Meithiana, 2017) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dan faktor situasi kerja.

##### **1. Faktor individu**

Faktor individu misalnya minat, sikap, jenis kebutuhan, keterampilan, kemampuan, fisik dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seseorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu.

##### **2. Faktor situasi kerja**

Faktor-faktor situasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang, sehat, adanya pengakuan atas prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung, tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi dan disinilah letak peranan seseorang pemimpin untuk dapat lebih teliti dalam melihat kebutuhan karyawan yang akan menunjang peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja yang tinggi akan dapat terlaksana bilamana pimpinan dapat mempergunakan metode-metode yang tepat dalam manajemen, dalam arti pimpinan dapat memberikan rangsangan (motivasi) yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan baik secara material maupun secara non material.

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks.

Menurut Gibson et al (dalam Arif, 2018), faktor-faktor individual yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan fisik, kemampuan mental (intelegasi) dan keterampilan, faktor demografis (misal umur, jenis kelamin, ras, etik, dan budaya) serta variabel-variabel psikologis (persepsi, atribusi, sikap dan kepribadian). Variabel lingkungan pekerjaan (*job design* atau desain pekerjaan, peraturan dan kebijakan, kepemimpinan, sumber daya, penghargaan,

serta sanksi) dan non pekerjaan (keluarga, keadaan ekonomi, serta hobi) juga berpengaruh pada perilaku bekerja yang akhirnya membentuk kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja seseorang karyawan dipengaruhi oleh tiga hal yaitu kemauan, dukungan serta kesempatan yang diberikan oleh organisasi adalah hak yang mutlak diperlukan sedangkan kemampuan merupakan sesuatu yang ada didalam diri karyawan itu sendiri yang nantinya dapat dikembangkan.

### **2.4.3 Pengukuran Kinerja**

Menurut Dressler (dalam Prasadja, 2019) bagaimana penilaian kinerja yang diperlukan yaitu bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan pada standar kinerja karyawan tersebut, dengan memperhatikan pada inti dari standar penilaian., penilaian kinerja selalu melibatkan :

1. Standar pengaturan pekerjaan
2. Menilai kinerja aktual karyawan yang berhubungan terhadap standar tersebut
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi dia untuk menghilangkan ketidak efektifan kinerja atau untuk terus melakukan perbaikan.

Menurut Bernardin dan Russel (dalam Prasadja, 2019) berpendapat untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kinerja, antara lain:

1. Kualitas

Merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna atau mendekati target yang telah ditentukan.

#### 2. Kuantitas

Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

#### 3. Ketepatan waktu

Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

#### 4. Efektivitas biaya

Merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari sumber daya yang ada.

Hubungan antar perseorangan merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Pada penelitian ini teori yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah menggunakan teori milik Bernadin dan Russel (dalam Prasadja, 2019)